



# La qualité de la relation permet-elle de diminuer les compensations financières dans le cadre du management des réclamations

Lars Meyer-Waarden, William Sabadie

## ► To cite this version:

Lars Meyer-Waarden, William Sabadie. La qualité de la relation permet-elle de diminuer les compensations financières dans le cadre du management des réclamations. XXVIVème congrès international de l'Association Française du Marketing, May 2013, La Rochelle, France. pp.1-20. halshs-00959524

**HAL Id: halshs-00959524**

**<https://shs.hal.science/halshs-00959524>**

Submitted on 6 May 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**La qualité de la relation permet-elle de diminuer les compensations  
financières dans le cadre du management des réclamations ?**

**Lars Meyer-Waarden,**

**Professeur des Universités**

**Centre de Recherche en Management (UMR 5303 CNRS), IAE Toulouse**

**[lars.meyer-waarden@iae-toulouse.fr](mailto:lars.meyer-waarden@iae-toulouse.fr)**

**Tel: 06 80 37 42 08**

**William SABADIE**

**Professeur des Universités, Magellan, IAE Lyon**

**[william.sabadie@univ-lyon3.fr](mailto:william.sabadie@univ-lyon3.fr)**

**Tel: 09 52 72 96 18**

**La qualité de la relation permet-elle de diminuer les compensations financières dans le  
cadre du management des réclamations ?**

**Résumé:**

---

L'objet de cette recherche est d'étudier l'efficacité de la gestion des réclamations selon la qualité de la relation entre l'entreprise et le client. Nous testons comment les efforts interactionnels et les compensations distributives influencent la justice perçue selon la qualité de la relation entre les clients et l'entreprise.

Les résultats montrent que les efforts interactionnels permettent de diminuer le niveau des compensations financières adressées aux clients et de privilégier le bon d'achat au remboursement concernant les clients à forte qualité relationnelle.

**Mots-clés :** gestion de la réclamation, justice distributive, justice interactionnelle.

---

**Does relationship quality allow to decrease the financial compensations within complaint  
management ?**

**Abstract :**

The purpose of this research is to investigate about the effectiveness of complaint management according to the quality of the relationship between the company and the client. We test how interactional and distributive compensations influence perceived justice of loyal clients with good quality of the relationship and new customers with weak quality of the relationship. The results show that the interactional compensations allow to a) decrease the level of the financial compensations to customers and b) grant vouchers instead of reimbursement for high relational quality customers.

**Key-words:** complaint management, distributive justice, interactional justice

---

## **Introduction**

La gestion des réclamations s'inscrit dans le cadre de la gestion de la relation client et de la fidélisation en visant à accroître la satisfaction, la confiance et la fidélité des clients (Smith, Bolton et Wagner, 1999). Elle donne à une organisation une nouvelle chance de fidéliser le client insatisfait, si elle réagit de manière appropriée.

Des études ont démontré la pertinence des théories de la justice avec les dimensions distributives et interactionnelles comme principaux déterminants de la satisfaction et fidélité des clients (Orsingher et alii, 2010 ; Gelbrich, and Roschk, 2010). D'autre part, la valorisation des compensations (interactionnelles vs. distributives) varient selon la nature de la qualité relationnelle avec les clients (Grégoire, Tripp et Legoux, 2009 ; Meyer-Waarden et Sabadie, 2012). C'est pourquoi, la contribution de cette recherche consiste en une approche compensatoire visant à déterminer le mix le plus efficace selon le type des dédommagements (distributive vs interactionnelle), le niveau de ces efforts (i.e. remboursement intégral ou partiel) et la qualité de la relation (i.e. type de clients fidèles vs nouveaux).

Après une revue de littérature sur les facteurs clés dans la gestion des réclamations, nous expliquons les hypothèses. Ensuite, la méthodologie est présentée, suivie par les résultats, la discussion, les implications managériales et les voies de recherches.

### **1. Revue de littérature sur la gestion des réclamations**

La gestion des réclamations est un moment crucial durant lequel le client peut éprouver la réalité des efforts que le prestataire est prêt à consentir pour le satisfaire et le conserver (Magnini et alii, 2007). Pour un client fidèle, la réclamation constitue une mise à l'épreuve de la qualité de sa relation avec l'entreprise. Au contraire, un nouveau client n'a pas de relations préalables, il ne s'agit donc pas d'honorer un contrat relationnel qui le lierait au prestataire. C'est

pourquoi, il est nécessaire de considérer le rôle de la qualité de la relation dans la gestion des réclamations.

### **1.1. Le rôle de la qualité de la relation dans la gestion des réclamations**

La qualité de la relation désigne la connexion psychologique que les clients ont avec une entreprise et ses représentants et peut être considérée comme un jugement global de la force de la relation. Un consensus est établi sur l'importance de la satisfaction avec le produit ou le service, de la confiance (i.e. croyance qu'une entreprise a la volonté de respecter ses engagements), de l'engagement (i.e. désir durable du client de maintenir la relation avec l'entreprise) et de la connexion identitaire entre le client et l'entreprise (Bhattacharya et *alii* 1995). Il est admis que la qualité de la relation préalable entre l'entreprise et le client est un modérateur de l'influence de la gestion des réclamations sur l'attitude et le comportement du consommateur (Hoffman et Kelley, 2000). Mais le sens de cette modération ne fait pas consensus. Plus précisément, elle peut avoir un effet protecteur (Hess et *alii*, 2003 ; Tax, Brown et Chandrashekar 1998). Du fait de son lien avec l'entreprise, l'individu peut rejeter les informations négatives émises par celle-ci parce qu'elles ne sont pas cohérentes avec son attitude préalable (Festinger, 1954). Remettre en cause l'entreprise avec laquelle il a des connexions identitaires a des répercussions sur sa propre estime de soi (Bhattacharya et *alii*, 1995). C'est pourquoi, un client à forte qualité relationnelle sera moins affecté par un incident de service si celui-ci n'est pas durable dans le temps. Il serait plus enclin à réclamer et aurait des attentes inférieures, percevrait une stabilité du problème moins importante, aurait moins d'exigences sur le traitement de la réclamation et serait plus satisfait du traitement (Evanschitzky, Brock et Blut, 2011 ; Hess et *alii*, 2003; Tax et *alii*, 1998).

A l'inverse, la qualité de la relation peut aussi conduire à des jugements et des comportements plus négatifs pour l'entreprise (Aaker, Fournier et Brasel, 2004). En effet, les clients à forte

qualité relationnelle peuvent avoir des attentes supérieures par rapport aux prestations qu'ils achètent et se sentir trahis, car la confiance qu'ils ont placée dans l'entreprise est mise à mal par un incident (Grégoire et *alii*, 2009). Lorsque le client pense que l'entreprise est responsable du problème, la qualité de la relation a une influence négative sur son attitude et augmente son intention de vengeance (Gregoire et Fisher 2006).

## **1.2. Le rôle de la justice perçue dans la gestion des réclamations**

Si la réclamation est la meilleure des alternatives du point de vue des firmes, encore faut-il qu'elles y répondent de manière satisfaisante sous peine d'aggraver la relation avec le client. C'est pourquoi, de nombreux travaux consacrés au management des réclamations soulignent l'intérêt des théories de la justice (e.g. Orsingher et *alii*, 2010). Ainsi, la justice perçue influence la satisfaction vis-à-vis du traitement de la réclamation. Et la satisfaction est un médiateur entre la justice perçue et les conséquences du traitement de la réclamation (i.e. intentions d'achat et de bouche-à-oreille, satisfaction vis-à-vis de l'entreprise).

La perception de justice résulte d'une évaluation tridimensionnelle (Tax et *alii*, 1998 ; Smith, et *alii*, 1999). La justice distributive a trait à l'équilibre entre les contributions et les gains d'un individu impliqué dans une relation d'échange. Dans le contexte d'une réclamation, la justice distributive concerne notamment ce qui est donné au réclamant pour compenser et résoudre le problème (i.e. échange, remboursement, réparation, réductions sur de futurs achats ; Blodgett et *alii*, 1997). La justice procédurale concerne la justice perçue des moyens (i.e., règles, procédures et critères) utilisés par le décideur pour parvenir à une solution (Lind et Tyler, 1988). Dans le contexte d'une réclamation, la justice procédurale a trait au processus de traitement pour faciliter l'expression de la réclamation (i.e. communication multi-canal), améliorer la rapidité de traitement, la capacité de l'entreprise à adapter sa réponse et la clarté et de la justice des règles de décision (Tax et *alii*, 1998 ; Smith et *alii*, 1999). La justice interac-

tionnelle inclut les éléments relatifs à la communication entre le réclamant et les employés en charge du traitement de réclamation (Colquitt et *alii*, 2001): la politesse, l'empathie, les efforts et l'honnêteté perçue des employés (Tax et *alii*, 1998 ; Smith et *alii*, 1999).

## 2. Hypothèses

Les meta-analyses d'Orsingher et *alii* (2010) et de Gelbrich et Roschk (2010) montrent que les perceptions de la justice distributive et interactionnelle influencent fortement la satisfaction et les comportements des réclamants tandis que la justice procédurale joue un rôle très faible. Ainsi, lorsque les consommateurs ont subi une insatisfaction, ils ont besoin de rétablir l'équilibre de l'échange sur les plans économique et relationnel. D'un point de vue économique, les clients souhaitent recevoir une réponse proportionnelle à ce qu'ils pensent avoir perdu. D'un point de vue relationnel, ils souhaitent être traités avec considération et respect (Lind et Tyler, 1988 ; Sabadie, 2010). C'est pourquoi la réponse de l'entreprise et la manière dont elle communique avec ses clients sont les principaux déterminants de leur satisfaction.

Selon Grégoire et *alii* (2009) la qualité de la relation entretenue avec les clients joue un rôle modérateur fondamental sur les compensations à attribuer. En effet, parmi les compensations correspondant aux dimensions de la théorie de la justice, il a été démontré que les efforts interactionnels sont préférés par tous les clients et ce quel que soit le niveau de qualité de la relation (Meyer-Waarden et Sabadie, 2012). Toutefois, l'efficacité des efforts de l'entreprise doit être discuté au regard du type de client concerné. D'une part, les clients à forte qualité relationnelle accordent plus d'importance à la justice interactionnelle comparativement aux clients nouveaux dans la mesure où ils sont des symboles de l'importance qu'accorde l'entreprise à la relation et qu'ils contribuent à renforcer le lien entre l'individu et l'entreprise (Tax et *alii*, 1998 ; Smith et *al.*, 1999). D'autre part, les efforts interactionnels sont à même de restaurer le statut du client qui se sent trahi du fait de l'incident de service. Ils visent à démon-

trer qu'ils sont reconnus en tant que tels (Lind et Tyler, 1988). Nous proposons ainsi que les individus fidèles entretenant une relation de forte qualité avec la firme soient plus attachés aux efforts interactionnels que les nouveaux clients. Par ailleurs, la justice perçue s'inscrit dans une logique de coûts/bénéfices. Ainsi, si le prestataire fait des efforts interactionnels, cela devrait lui permettre de compenser des efforts moins importants en termes de nature distributive. La littérature organisationnelle établit le caractère compensatoire des effets des dimensions de la justice sur l'évaluation globale des individus. Les efforts interactionnels auraient une influence positive sur la justice distributive « *fair process effect* » (cf. Lind et Tyler, 1988). Ainsi, les clients devraient être moins exigeants en termes distributifs et accepter les contraintes liées au bon d'achat (i.e. obligation de maintenir la relation avec l'entreprise) à la condition que le prestataire fasse des efforts interactionnels, d'où l'hypothèse :

*H1* : La justice perçue n'est pas différente pour un bon d'achat (i.e. obligation de maintenir la relation en cas d'insatisfaction) associé à des efforts interactionnels forts en comparaison d'un remboursement (i.e. possibilité d'arrêt de la relation) associé à des efforts interactionnels faibles et ce quelle que soit la qualité de la relation avec la firme (forte vs faible).

Les clients à forte qualité relationnelle accordent plus d'importance à la justice interactionnelle comparativement aux clients nouveaux (Meyer-Waarden et Sabadie, 2012), d'où l'hypothèse :

*H2* : La justice perçue par les clients fidèles entretenant une relation de forte qualité est plus élevée comparativement à celle des clients nouveaux lorsque le prestataire fait des efforts interactionnels forts.

Dans le même ordre d'idée, les efforts interactionnels devraient permettre au prestataire de faire moins d'efforts distributifs en termes de montant de la compensation, d'où l'hypothèse :



*H3*: La justice perçue n'est pas différente pour un montant de dédommagement plus faible associé à des efforts interactionnels forts en comparaison d'un montant de dédommagement plus fort associé à des efforts interactionnels faibles, et ce quelle que soit la qualité de la relation avec la firme (forte et faible).

Les clients à forte qualité de la relation sont moins sensibles à l'intensité des efforts de la compensation proposée par le prestataire (Grégoire et *alii*, 2009). Ceci peut s'expliquer par le principe de réciprocité, le client s'attend à un geste afin de rééquilibrer l'échange et il est moins exigeant sur le plan économique (Gouldner, 1960). Pour ce type de client il est donc moins important que la firme décide de lui accorder un remboursement ou un bon d'achat inférieur à la valeur totale de la prestation. Au contraire, les clients à faible qualité de la relation ont une orientation plus instrumentale, et, ils sont plus sensibles à l'intensité de l'effort de compensation (i.e. la valeur monétaire). Il est donc très important que la firme leur accorde un remboursement/bon d'achat de la totalité de la valeur de la prestation, d'où :

*H4* : La justice perçue par les clients nouveaux entretenant une relation de faible qualité est plus élevée comparativement à celle des clients fidèles entretenant une relation de forte qualité lorsque le prestataire propose un montant élevé de compensation et ce quel que soit la nature de la compensation (bon d'achat ou remboursement).

Enfin, nous considérons l'interaction entre les deux types d'efforts distributifs (la nature et le montant de la compensation) et la qualité de la relation. Le bon d'achat symbolise la volonté de poursuivre la relation avec la firme. C'est la raison pour laquelle, nous proposons que les clients fidèles à forte qualité relationnelle avec la firme sont plus à même d'accepter des bons d'achat plutôt qu'un remboursement et ce quel que soit le montant de la compensation. Ceci est cohérent avec la démarche de réclamation qui dénote la volonté du client de poursuivre la relation en cas d'insatisfaction d'où :

*H5* : La justice perçue est plus élevée pour les clients fidèles entretenant une relation de forte qualité avec la firme, lorsque le prestataire propose un bon d'achat (vs un remboursement) et ce quel que soit la valeur du dédommagement proposée.

### **3. Méthodologie**

#### **3.1. Méthodologie expérimentale**

Pour tester nos hypothèses nous avons opté pour la méthodologie expérimentale par scénarii. Le secteur de la restauration a été choisi pour plusieurs raisons. D'une part, le prestataire de service doit faire face à de nombreux incidents du fait de l'importance et de la complexité des relations interpersonnelles (clients et personnel en contact). D'autre part, c'est le contexte sélectionné par Grégoire et *alii* (2009) ce qui permet d'approfondir et compléter leur étude. Nous avons établi un scénario dans lequel l'entreprise est totalement responsable de l'incident et la situation particulièrement impliquante afin de mettre le prestataire dans la situation la plus pénalisante (cf. annexe 2). En effet, la responsabilité et la gravité du problème ont des implications importantes sur les attentes des clients (Hess et *alii*, 2003).

Nous considérons deux types d'efforts distributifs : 1) la nature de la compensation selon que le restaurant propose un bon d'achat à valoir sur une prochaine consommation ou un remboursement en argent et, 2) l'intensité de l'effort selon que le montant représente la totalité (100%) ou une partie (66%) de la valeur du repas consommé. Nous comparons une situation dans laquelle les efforts interactionnels sont élevés (le propriétaire contacte le réclamant par téléphone afin de s'excuser à une situation où ils sont faibles (le restaurant envoie un mail non personnalisé). Enfin, nous distinguons les situations de faible et de forte qualité relationnelle avec l'entreprise. En cas de faible (vs *forte*) qualité relationnelle, le répondant se rend pour la première fois (vs *fréquemment*) dans le restaurant concerné ce qui laisse supposer une faible connaissance mutuelle et par conséquent une faible qualité relationnelle (vs une *forte connais-*

*sance des prestations, un attachement fort au restaurant et une forte qualité relationnelle).*

Neuf scénarios de compensation ont été générés selon un plan factoriel à 2 (montant élevé vs faible)\*2 (bon d'achat vs remboursement) \*2 (faible vs forte qualité de la relation). Un dixième scénario constitue le groupe de contrôle, le client ne reçoit aucune réponse de l'entreprise suite à sa réclamation.

### **3.2. Enquête**

Suite au pré-test des scénarios, les enquêtes ont été réalisées selon la méthode des quotas entre 2010 et 2012 auprès de 783 individus. Les répondants sont supposés être client nouveaux (N=405) ou fidèles (N=378). Cette distinction a été faite de manière aléatoire. Une rotation aléatoire des scénarios présentés a été effectuée avant chaque enquête pour éviter des biais systématiques. Les groupes sont homogènes en termes d'âge et de sexe (cf. annexe 1).

### **3.3. Outils de mesure**

Trois items de mesure de la justice perçue sont adaptés (Blodgett et al. 1997; Grégoire et al., 2009). L'alpha de Cronbach est satisfaisant ( $\alpha = 0,88$ ) ainsi que l'ajustement du modèle structural ( $\text{Khi}^2=7,07$ ,  $p=0,01$ ,  $\text{RMSEA}=0,08$ ,  $\text{CFI}=0,92$ , avec  $\delta_{\text{vc}}=0,57$  et  $\delta$  de Joreskog = 0,80).

La réussite des manipulations expérimentales a été vérifiée. La qualité de la relation est mesurée au moyen de trois items mesurant la satisfaction, la confiance et l'intention de fidélité. La moyenne du score agrégé est significativement supérieure dans le cas d'une forte qualité de relation comparativement à une situation de faible qualité de relation ( $M_{\text{forte}}= 5,71$  vs  $M_{\text{faible}}=1,70$ ,  $p<0,01$ )<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Satisfaction :  $M_{\text{forte}}= 5,60$  vs  $M_{\text{faible}}=1,95$ ,  $p<0,01$  ; Confiance :  $M_{\text{forte}}= 5,88$  vs  $M_{\text{faible}}=1,78$ ,  $p<0,01$  ; Intention de fidélité :  $M_{\text{forte}}= 5,60$  vs  $M_{\text{faible}}=1,95$ ,  $p<0,01$ .

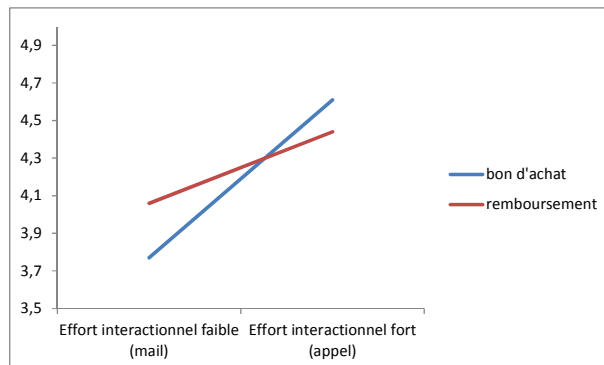
Les items permettant d'évaluer la réussite des manipulations expérimentales concernant les justices distributive et interactionnelle sont adaptés de Tax et al. (1998). Les individus soumis aux scénarios proposant un remboursement perçoivent une justice distributive significativement supérieure à ceux qui se sont vus proposer un bon d'achat ( $M_{\text{remb}}=3,42$  vs  $M_{\text{ba}}=3,06$ ,  $p<0,01$ ). Les individus soumis aux scénarios proposant un dédommagement représentant 100% du montant perçoivent une justice distributive significativement supérieure à ceux qui se sont vus proposer un montant de 66% ( $M_{100\%}=4,53$  vs  $M_{66\%}=3,83$ ,  $p<0,01$ ). Enfin, lorsqu'ils ont reçu un appel du gérant du restaurant, les individus perçoivent une justice interactionnelle supérieure comparativement à ceux qui ont reçu un mail ( $M_{\text{tel}}=3,48$  vs  $M_{\text{mail}}=3,23$ ,  $p<0,05$ ). Les items sont présentés en annexe 3, ils sont associés à des échelles en 7 points.

#### 4. Résultats

Pour tester H1 et H2 nous avons réalisé une ANOVA avec la justice perçue comme variable dépendante, les efforts interactionnels (appel vs mail), le type de dédommagement (bon d'achat-BA vs remboursement-Remb) et la qualité de la relation avec la firme (forte vs faible) comme facteurs. L'interaction triple n'est pas significative ( $F(1,698)=1,95$ ,  $p=0,16$ ). L'interaction entre la qualité de la relation et le type de dédommagement n'est pas significative ( $F(1,698)=0,07$ ,  $p=0,80$ ). L'interaction entre les efforts interactionnels et le type de dédommagement est significative ( $F(1,698)=5,53$ ,  $p=0,02$ ). Lorsque les efforts interactionnels sont forts (appel du propriétaire), la justice perçue n'est pas significativement différente selon le type de dédommagement ( $M_{\text{ba}}=4,61$  vs  $M_{\text{remb}}=4,44$ ,  $p=0,22$ ). Au contraire, la justice perçue est significativement supérieure pour un bon d'achat (i.e. obligation de maintenir la relation en cas d'insatisfaction) associé à des efforts interactionnels forts (appel) en comparaison d'un remboursement (i.e. possibilité d'arrêt de la relation) associé à des efforts interactionnels

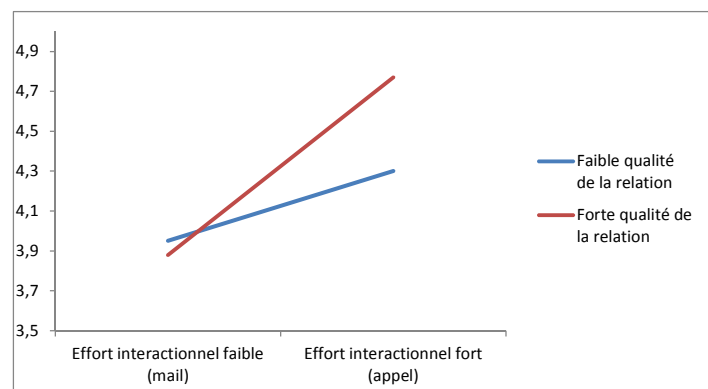
faibles (mail) et ce quelle que soit la qualité de la relation avec la firme (forte et faible) ( $M_{\text{EffortInter.Faible*remb}} = 4,06$  vs  $M_{\text{EffortInter.Fort*ba}} = 4,61$ ,  $p < 0,01$ ). H1 est donc rejetée.

$\text{fortInter.Faible*remb} = 4,06$  vs  $M_{\text{EffortInter.Fort*ba}} = 4,61$ ,  $p < 0,01$ ). H1 est donc rejetée.



**Figure 1: Tests des effets inter-sujets efforts interactionnels vs nature de dédommagement**

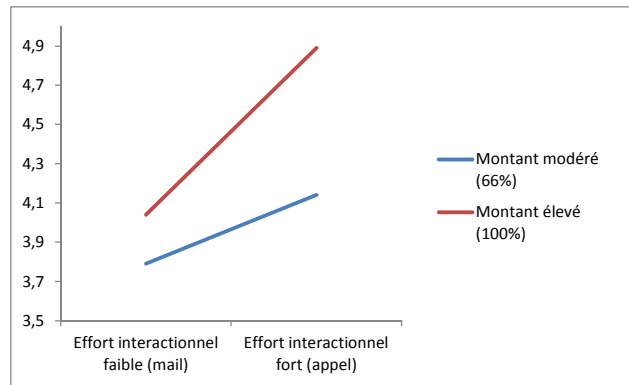
Les efforts interactionnels (appel vs mail) ont une influence directe sur la justice perçue ( $F(1,698) = 36,79$ ,  $p < 0,01$ ). C'est également le cas de l'interaction double entre les efforts interactionnels et la qualité de la relation ( $F(1,698) = 7,18$ ,  $p < 0,01$ ). La justice perçue est significativement plus élevée en cas d'efforts interactionnels élevés et ce quel que soit la qualité de la relation ( $M_{\text{fidèles}} = 4,78$  et  $M_{\text{nouveaux}} = 4,30$ ) comparativement au cas où les efforts interactionnels sont faibles ( $M_{\text{fidèles}} = 3,88$  et  $M_{\text{nouveaux}} = 3,95$ ) avec  $p < 0,05$ . De plus, lorsque les efforts interactionnels sont élevés, la justice perçue des clients à forte qualité relationnelle est significativement supérieure à celle des clients à faible qualité relationnelle ( $M_{\text{fidèles}} = 4,78$  et  $M_{\text{nouveaux}} = 4,30$ ,  $p < 0,01$ ). L'hypothèse H2 est validée: La justice perçue par les clients fidèles entretenant une relation de forte qualité est plus élevée comparativement à celle des clients nouveaux lorsque le prestataire fait des efforts interactionnels forts.



**Figure 2: Tests des effets inter-sujets efforts interactionnels vs qualité de la relation**

Pour tester H3, nous avons réalisé une ANOVA avec la justice perçue comme variable dépendante, les efforts interactionnels, le type de dédommagement, le montant du dédommagement et la qualité de la relation avec la firme comme facteurs. L'interaction quadruple n'est pas significative ( $F(1,698) = 0,18, p = 0,68$ ). Nous avons donc réalisé une ANOVA avec les efforts interactionnels, le type et le montant du dédommagement comme facteurs. L'interaction triple n'est pas significative ( $F(1,698) = 0,08, p = 0,77$ ). D'une part, les effets directs des efforts interactionnels ( $F(1,698) = 35,15, p < 0,01$ ) et du montant de la compensation ( $F(1,698) = 23,81, p < 0,01$ ) sur la justice perçue sont significatifs. D'autre part, l'interaction entre les efforts interactionnels et le montant est significative ( $F(1,698) = 6,39, p < 0,01$ ). Lorsque les efforts interactionnels sont élevés, la justice perçue est significativement différente selon le montant du dédommagement. La justice perçue est plus faible si le prestataire offre un montant de dédommagement partiel (66% du montant payé) plutôt qu'un montant élevé ( $M_{100} = 4,89$  vs  $M_{60} = 4,14, p < 0,01$ ). En d'autres termes, les efforts interactionnels forts ne permettent pas de compenser le différentiel de montant de dédommagement en termes de justice perçue.

En revanche, la justice perçue produite par les efforts interactionnels forts associée à un montant modéré n'est pas significativement différente de celle produite par des efforts interactionnels faibles associée à un montant élevé ( $M_{\text{EffortsInter.f faible} \times 100} = 4,04$  vs  $M_{\text{EffortsInter.f forts} \times 60} = 4,14$ ), et ce quelle que soit la qualité de la relation avec la firme (forte et faible). H3 est donc validée. Des efforts interactionnels forts permettent ainsi une baisse de la hauteur de la compensation à 66% sans que cela ait un impact négatif significatif sur la justice perçue. A l'opposé, si le prestataire fait des efforts interactionnels faibles, il sera obligé d'offrir des dédommagement forts (100% de la valeur de la prestation consommée) afin d'obtenir un niveau plus élevée de justice perçue.



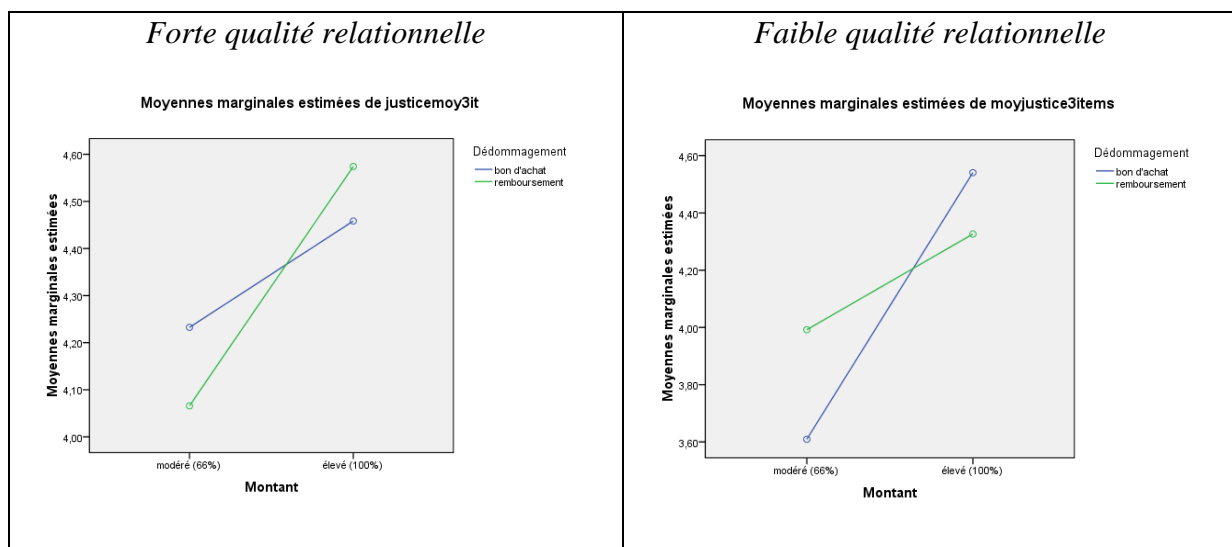
**Figure 3: Tests des effets inter-sujets efforts interactionnels vs hauteur de dédommagement**

Afin de tester H4 et H5, nous avons réalisé une ANOVA avec la justice perçue comme variable dépendante et la qualité de la relation (forte vs. faible), la valeur du montant (66% vs. 100%) et le type de dédommagement (bon d'achat vs remboursement) comme facteurs. L'interaction triple est significative ( $F(1,698) = 8,42, p < 0,05$ ). C'est pourquoi nous avons réalisé une ANOVA pour chaque niveau de qualité de la relation (voir figure 4).

Concernant les clients nouveaux à faible qualité relationnelle avec la firme, l'interaction entre le type de dédommagement et la hauteur du montant est significative ( $F(1,361) = 4,22, p < 0,05$ ). Le montant du dédommagement ( $F(1,361) = 18,91, p < 0,01$ ) influence significativement la justice perçue tandis que l'influence du type dédommagement n'est pas significative ( $p = 0,56$ ). La justice perçue est significativement plus élevée dans le cas d'un bon d'achat associé à un montant élevé ( $M_{ba100} = 4,54$ ) comparativement au cas d'un bon d'achat associé à un montant modéré ( $M_{ba66} = 3,61, p < 0,01$ ). En revanche, lorsque le prestataire propose un remboursement, la justice perçue n'est pas significativement différente selon la hauteur du montant ( $M_{66} = 3,99$  et  $M_{100} = 4,33$ ) bien que la différence soit dans le sens attendu ( $p = 0,11$ ). H4 est rejetée. Pour les clients nouveaux entretenant une relation de faible qualité avec la firme, la justice perçue n'est pas plus élevée lorsque le prestataire propose un remboursement (comparativement à un bon d'achat) de la totalité du montant dépensé (100%). Malgré une connexion identitaire avec l'entreprise plus faible ce résultat signale la volonté de ces clients

de poursuivre la relation avec la firme en acceptant le bon d'achat toutes choses égales par ailleurs.

Concernant les clients fidèles à forte qualité relationnelle, l'interaction entre le type de dédommagement et la hauteur du montant n'est pas significative ( $F(1,336) = 0,89, p = 0,35$ ). Seul le montant ( $F(1,336) = 6,01, p < 0,05$ ) influence significativement la justice perçue tandis que l'influence du type de dédommagement n'est pas significative ( $p = 0,87$ ). La justice perçue est significativement plus élevée lorsque le montant est élevé ( $M_{100} = 4,52$ ) comparativement au cas où il est modéré ( $M_{66} = 4,15, p < 0,01$ ). H5 est rejetée. Pour les clients fidèles, le bon d'achat (qui symbolise la volonté de poursuivre la relation avec la firme) ne compense pas la plus faible valeur du dédommagement (66%).



**Figure 4: Tests des effets inter-sujets hauteur montant vs nature de dédommagement**

## 5. Discussion des résultats et implications managériales

Notre investigation a pour but de préciser les efforts susceptibles de maximiser l'efficacité du management d'une réclamation selon la qualité de la relation entre l'entreprise et le client. Dans ce but, nous comparons les efforts interactionnels et monétaires en termes de justice perçue des clients fidèles et nouveaux suite au traitement de leur réclamation. Les résultats montrent l'importance de la relation avec le client dans le champ du management des



réclamations. D'une part, les efforts interactionnels créent plus de justice perçue quel que soit la qualité de la relation (fidèles vs nouveaux), et les clients fidèles sont plus sensibles à ce type d'efforts. La prise de contact directe par l'entreprise est l'élément de compensation le plus important pour combler les contraintes inhérentes aux bons d'achat. En effet, les clients préfèrent un bon d'achat associé à de forts efforts interactionnels à un remboursement associé à peu d'efforts interactionnels. Les efforts interactionnels sont plus à même de restaurer le statut du client. C'est pour cette même raison que les clients fidèles à forte qualité relationnelle et les clients nouveaux à faible qualité relationnelle sont prêts à accepter des bons d'achat plutôt qu'un remboursement, car ce dernier symbolise la volonté de poursuivre la relation. Enfin, en termes de montant, les clients préfèrent un niveau d'effort maximal (montant élevé et appel du propriétaire) à toute autre solution. Néanmoins, les efforts interactionnels sont susceptibles de compenser un montant modéré. En effet, la justice perçue produite par un appel téléphonique associé à un montant modéré n'est pas significativement différente de celle produite par un mail dépersonnalisé associé à un montant élevé. Il est donc important d'établir un lien direct avec le client, un appel téléphonique est préféré à un mail. Ceci montre l'importance de la dimension humaine qui facilite la personnalisation de la réponse. D'autre part, la qualité de la relation entre la firme et le client influence l'efficacité de la dimension distributive du management des réclamations. Les clients nouveaux préfèrent un remboursement à un bon d'achat qui est plus contraignant. Et lorsqu'ils obtiennent un remboursement, le prestataire peut se contenter d'offrir un montant modéré. Enfin, de manière plus surprenante, les clients fidèles à forte qualité relationnelle préfèrent un montant élevé et ce quel que soit le type de dédommagement (bon d'achat vs remboursement). La symbolique du bon d'achat n'est pas aussi puissante que celle d'un appel du propriétaire.

L'implication la plus importante pour les managers est de comprendre quelles compensations sont les plus valorisées selon le type de client (nouveau vs fidèle) dans le contexte du

management des réclamations. Notre investigation montre la nécessité d'une gestion différenciée des récompenses en fonction du type de clients. L'entreprise peut se contenter d'efforts limités en termes distributifs en direction des clients fidèles à condition d'être attentive aux éléments interactionnels. Au contraire, les efforts distributifs doivent être maximisés si l'objectif est de satisfaire des clients nouveaux.

## **6. Limitations et voies de recherches**

Nous étudions l'impact des compensations sur la justice perçue. Il serait intéressant de considérer d'autres variables de processus telles que la satisfaction. De la même manière, l'efficacité du management des réclamations pourrait être appréhendée par l'intention de fidélité, de bouche à oreille. Enfin, des indicateurs financiers individuels, comme la « Customer Lifetime Value », pourraient être intégrés dans des recherches futures, pour accorder des compensations en fonction de la valeur des clients. La rentabilité d'un programme de gestion des réclamations doit se mesurer surtout par sa contribution : quel type de compensations créent ou détruisent de la valeur pour quel type de client ?

## **Bibliographie**

- Aaker J., Fournier S. et Brasel S.A. (2004), When Good Brands Do Bad, *Journal of Consumer Research*, 31, 3, 1–16.
- Bhattacharya C.B., Hayagreeva R. et Glynn M.A. (1995), Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members, *Journal of Marketing*, 59, 4, 46-57.
- Blodgett J. G., Hill D. J. et Tax S. S. (1997), The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, *Journal of Retailing*, 73, 2, 185-210.
- Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O. et Ng Y. K. (2001), Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 425–445.

- Evanschitzky H, Brock C. et Blut M. (2011), Will you tolerate this ? The impact of affective commitment on complaint intention and postrecovery behaviour, *Journal of Service Research*, 14, 4, 410-425.
- Festinger L. (1954), A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7, 2, 117-40.
- Gelbrish et Roschk (2010), A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses, *Journal of Service Research*, 14, 1, 24-43.
- Gouldner A.W. (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, 2, 161-78.
- Grégoire Y. et Fisher R.J. (2006), The Effects of Relationship Quality on Customer Retaliation, *Marketing Letters*, 17, 1, 31-46.
- Grégoire Y., Tripp T.R. et Leroux M (2009), When customer love turns into lasting hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance, *Journal of Marketing*, 73, 4, 18-32.
- Hess R., Ganesan S. et Klein N. (2003), Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction, *Jnl of the Acad. of Mkg Science*, 31, 2, 127-45.
- Hoffman D. K. et Kelley S. W. (2000), Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach, *European Journal of Marketing*, 34, 3/4, 418-432.
- Lind A. E. et Tyler T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum.
- Meyer-Waarden L. et Sabadie W. (2012), Quels efforts privilégier pour satisfaire les réclaments ? Le rôle de la qualité de la relation, XXVIII<sup>ème</sup> congrès international de l'Association Française du Marketing, Brest.
- Magnini V., Ford J., Markowski E. et Honneycutt E. (2007), The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth ?, *Journal of Service Research*, 21, 3, 213-25.
- Orsingher C., Valentini S. et de Angelis M. (2010), A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services, *Journal of the Academy of Management Science*, 38, 169-186.
- Sabadie W. (2010), Parce que vous le valez bien : une étude du statut perçu par les clients, *Recherche et Applications en Marketing*, 25, 4, 1-18.
- Smith A. K., Bolton R.N. et Wagner J. (1999), A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, *Journal of Marketing Research*, 36, 3, 356-72
- Tax S.T., Brown S.W. et Chandrashekar M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, 60-67.

## Annexe 1 – Les caractéristiques de l'échantillon

Montant		100%		66%		Gr. contrôle
Dédommagement		Remb.	B.A.	Remb.	B.A.	
Media	Tel.	47 (36 ans, 61%f)	54 (35 ans, 47%f)	42 (33 ans, 48%f)	44 (34 ans, 48%f)	43 (32 ans, 58% f)
	Internet	46 (37 ans, 61%f)	44 (33 ans, 41%f)	42 (34 ans, 52%f)	43 (33 ans, 51%f)	

### A1a- Effectifs nouveaux clients (N=405, 34 ans, 52% femmes)

Montant		100%		66%		Gr. contrôle
Dédommagement		Remb.	B.A.	Remb.	B.A.	
Media	Tel.	44 (30 ans, 64%f)	40 (29 ans, 58%f)	41 (32 ans, 59%f)	47 (33 ans, 53%f)	41 (30 ans, 56%f)
	Internet	46 (32 ans, 54%f)	40 (32 ans, 58%f)	40 (36 ans, 53%f)	39 (29 ans, 49%f)	

### A1b- Effectifs clients fidèles (N=378, 32 ans, 56% femmes)

## Annexe 2 – Les scénarios clients fidèles (*nouveaux*)

Vous avez choisi un restaurant Italien, « Chez Toni », pour fêter l'anniversaire de votre père.

Avant ce dîner, vous étiez déjà un client loyal et vous vous y rendiez 6 à 8 fois par an (*N'y étiez jamais venu*). Vous étiez heureux de s'y rendre, car vous considériez la nourriture excellente et l'ambiance chaleureuse et conviviale. En plus, vous ressentiez un attachement très fort à ce restaurant et considériez Tony (le propriétaire) comme un ami (*Vous ne saviez pas vraiment à quoi vous attendre à propos de la nourriture et de l'ambiance de ce restaurant*).

Vous et vos parents allez « Chez Toni » le vendredi soir. Alors que vous avez une réservation, vous attendez 20 minutes dans l'entrée avant que votre table ne soit prête. Lorsque vous commandez, le serveur vous annonce qu'il n'a plus deux des entrées que vous avez choisies dans la carte. Les entrées servies sont froides et les légumes ne semblent pas très frais. A ce moment là, vous vous plaignez une première fois au serveur de la mauvaise qualité du service. Le serveur vous écoute poliment, mais n'entreprend pas de rectifier les choses. De plus, du-

rant le repas, le serveur n'arrête pas de vérifier si vous et vos parents avez fini vos plats. Dès que vous avez fini votre repas, le serveur vous apporte la note (environ 75€) de manière très précipitée. Avant de quitter le restaurant, vous demandez au serveur à parler au propriétaire afin de vous plaindre. Le serveur vous indique que le propriétaire n'est pas là mais il vous propose de prendre vos coordonnées téléphoniques et mail afin de vous contacter rapidement.

### **Annexe 3 – Les mesures et les manipulations expérimentales**

<b>Justice perçue</b>	D'une manière générale, la réponse du restaurant était juste La réponse du restaurant était équilibrée La réponse du restaurant était appropriée
-----------------------	--

#### **Manipulations expérimentales**

<b>Qualité de la relation</b>	Ce restaurant accorde de l'importance à la satisfaction de ses clients A l'avenir, je pense être fidèle à ce restaurant Je pense que l'on peut faire confiance dans la qualité de ce restaurant
<b>Effort distributif</b>	La réponse du restaurant m'a permis de faire des économies
<b>Effort interact.</b>	Le personnel a été à mon écoute